



Araştırma Makalesi

Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var? *

Evaluation of Organizational Cynicism on the Basis of Generations: According to Generations What is the Target of Cynicism?

Yasemin Torun [†]
Süleyman Şah Üniversitesi

Canan Çetin
Marmara Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Örgütsel Sinizm, Kuşak,
Kuşak Teorisi, X Kuşağı, Y
Kuşağı
Tarihler :
Geliş 30 Haziran 2015
Düzeltilme geliş 14 Ağustos
2015
Kabul 17 Ağustos 2015

ÖZ

Bugün iş gücüne bakıldığında bir iş yerinde aynı anda üç farklı kuşağın bulunduğunu görebilmekteyiz. Pek çok çalışan kendi çocuklarıyla aynı yaşlarda olan iş arkadaşlarına sahip ve pek çoğu da kendi ebeveynleriyle yaşıt çalışanlarla birlikte örgütsel hayatın içinde var olmaktadır. Birbirinden farklı tecrübe, beklenti ve değerlere sahip olan kuşakların örgüte yönelik tutumlarının da farklı olması şaşırtıcı olmayacaktır. Bu çalışmanın amacı, farklı kişilik özellikleri, değer sistemleri ve tutumları olan kuşakların örgütsel sinizm dereceleri ve sinik tutumlarının hedefindeki unsurların farklı olup olmadığını araştırmaktır. Çalışma kapsamında bir vakıf üniversitesinin İ.İ.B.F'nde görev yapan 20 akademisyenle yapılan mülakatlar içerik analizine tabi tutularak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda X ve Y kuşaklarının farklı sinizm düzeylerine sahip olduğu, sinik tutumlarının hedefindeki örgütsel unsurların kuşaklar arasında farklılık gösterdiği ve sinik duygu, düşünce ve davranışların da kuşaklara göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Organizational Cynicism,
Generation, Generation
Theory, Generation X,
Generation Y
Article history:
Received 30 June 2015
Received in revised form 14
August 2015
Accepted 17 August 2015

ABSTRACT

When we take a look at the manpower today, we observe three different generations at the same time in a workplace. Many employees take part in the organizational system together with the colleagues, the same age with either their parents or children. It is not surprising to find out that the attitudes of those generations with different backgrounds, experiences, expectations and values may be different as well. The aim of this study was to examine the organizational cynicism levels of those generations who have different personalities, values and attitudes and to examine whether the factors related to the target of these attitudes are different too. In the frame of this study, the interviews with the 20 academics who work in a private University in Turkey were examined through content analysis. As a result of the study, it was understood that X and Y generations have different cynicism levels; and based on generations cynical feelings, thoughts and behaviors may differ as well as organizational elements within the target of the cynical attitudes.

* Bu makale, 14-16 Mayıs 2015 tarihlerinde Muğla'da yapılan 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

[†] İletişim Kurulacak Yazar: Yasemin Torun, Araştırma Görevlisi, Süleyman Şah Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul, Türkiye. E-posta: ytorun@ssu.edu.tr

1. GİRİŞ

Daha çok sosyoloji ve psikoloji alanlarında incelenen kuşaklar ve kuşaklararası farklar işletme yönetimi alanı için çok eski bir konu değildir. 1900'lü yıllarda pazarlama alanında yoğunlaşan araştırmalar 2000'li yıllarda yönetim alanında artmıştır. Yapılan çalışmalara bakıldığında özellikle tüketim tercihleri ve işyeri tutum ve davranışları alanlarında ilgi çeken kuşaklar arası farklılıklar konusu (Parry & Urwin, 2010); işe alım (Charrier, 2000), kariyer geliştirme (McDonald & Hite, 2008) iş yeri çatışmaları (Karp & Sirias, 2001), ödül ve iş düzeni (Carlson, 2004), eğitim ve geliştirme (Berl, 2006), ücret yönetimi ve etkili iletişim (O'Bannon, 2001) gibi insan kaynakları uygulamalarında önemli etkilerde bulunabilmektedir. İş dünyası gerçekleştiren zirvelerde konuyu tartışmış (Bloomberg Businessweek Türkiye, 2012; Turkishtime, 2012; ARELSEM Y Jenerasyonu Zirvesi 6 Eylül 2012, İstanbul; PERYÖN EGE, 3 Kuşak 1 Zirve, 21-22 Eylül, 2012, İzmir) ancak bu zirvelerde de akademik katılım ve tartışma sınırlı kalmış, dolayısıyla bilimsel bulgularla uygulama arasında üretilebilecek sinerji kısıtlı kalmıştır (Özer, Eriş & Özmen, 2014: 3). Görüldüğü gibi gerek örgütlerdeki insan kaynağını daha iyi anlamak gerekse onları daha iyi yönetmek açısından kuşaklar üzerinde yapılacak daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Aynı kuşağın üyeleri duyguların, tutumların, tercihlerin ve kişisel özelliklerin oluşturduğu toplu bir kültürel alanı paylaşmaktadırlar (Parry & Urwin, 2010: 81). Aynı kuşak çalışanları benzer normlara sahip olduklarından iş değerleri ve işe yönelik tutumları da buldukları kuşaktan etkilenebilir (Gursoy, Maier & Chi, 2008: 450). Benzer şartlarda ve ortamlarda yetişip hayat tecrübesi edinen insanların benzer normlar oluşturmaları, benzer beklenti ve çalışma değerlerine sahip olmaları şaşırtıcı olmayacaktır ve çalışma değerleri de çalışanların işe yönelik genel tutumlarını etkileyen önemli bir etkidir. Buradan hareketle kuşakların sahip oldukları farklılıklar çalıştıkları örgüte yönelik tutumlarının da farklı olmasına neden olabilir. İşte, bu tutumlardan biri de çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlarını ifade eden ve örgütsel alanda giderek daha fazla ilgi çekmeye devam eden örgütsel sinizmdir.

Farklı kuşakların örgütsel sinizm düzeyini ve onlarda ortaya çıkan sinizme hedef olan unsurları belirlemek çalışanların iş yaşam kalitesini ve örgütün performansını arttırmak adına önemli bir adım olacaktır. Ayrıca literatürde farklı çalışmalarda tezat sonuçların bulunması ve farklı deneysel çalışmalarda birbirini desteklemeyen tezat sonuçların tespit edilmesi nedeniyle hala tartışmalı

bir konu olan kuşaklar arası farklılıkların (Parry & Urwin, 2010: 79) belirlenmesi açısından önemli bir bulgu olacaktır. Gordon' un (2010: 397) da ifade ettiği gibi işgücündeki farklı kuşakların sahip olduğu farklılıkları anlamak kuşaklar arasındaki çatışmaları yönetmek, işyerinde pozitif tutum ve davranışları desteklemek ve negatif tutum ve davranışları engellemek açısından yöneticilere uygulamada yarar sağlayacaktır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sinizm

Sinizm, aslında kavramsal olarak tarihi M.Ö. 4.yy. da Antik Yunan dönemine kadar dayanan köklü bir kavramdır. Erdemli ve tüm bağımlılıklardan kurtulup özgür kalarak kendi kendine yeter bir insan olmayı savunan sinizm felsefesi, bugün başka bir anlamda kendisini göstermektedir. Günümüzde sinizm, "bireyleri zor beğenen, memnuniyetsiz, olaylara sürekli eleştirel yaklaşan, menfaat düşkün ve olumsuz düşüncelerle dolu varlıklar" olarak nitelendiren bir düşünce akımı olarak değerlendirilebilir (Yangil, Baş & Aygün, 2014: 101). Sinizm toplumsal hayatın her alanında görülebileceği gibi örgütlerde ve iş yaşamında da görülebilmektedir. Sinizmin iş hayatındaki varlığı örgütsel sinizm olarak adlandırılmaktadır. Üzerinde uzlaşma sağlanmış bir tanıma sahip olmayan örgütsel sinizmin en çok atıf alan tanımlardan biri Dean, Brandes ve Dharwadker'e (1989) aittir. Bu tanıma göre örgütsel sinizm bireylerin çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz inanç, duygu ve davranışlarını içeren bir tutumdur.

Örgütsel sinizmin bilişsel (inanç) boyutunu örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç oluşturmaktadır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliğine inanırlar (Özler, Atalay & Şahin, 2010: 49). Yöneticilerin yöneticilik kabiliyetlerine sahip olmadıklarına inanırlar ve örgütle ilgili karamsar düşünceleri vardır (Brandes, 1997: 28). Duygusal boyutu ise örgüte yönelik kızgınlık, öfke, utanç, sıkıntı ve hatta tiksinti (Dean vd. 1998: 346), hayal kırıklığı ve şüphe (Abraham, 2000:269) gibi olumsuz duygu ve hisler oluşturmaktadır. Davranış boyutu açısından bakıldığında ise örgütsel sinikler örgütü ya da çalışanları küçük düşürücü davranışlar, karamsar tahminlerde bulunma, eleştirici söylemlerde bulunma, alaycı bakışma ve gülüşme, şikâyet gibi olumsuz davranışlarda bulunurlar (Dean vd. 1998: 346).

İşveren ve işgören arasındaki ilişkileri vurgulayan yeni bir paradigma (Feldman, 2013: 1286) olan sinizimle ilgili çalışmalar 1980'lerin sonunda, 1990'ların ise başında gelişmeye başlamıştır. Literatürün çoğu yönetim odaklı bir görüşle sinizmi, eğer başarılı olmak isteniyorsa düzeltilmesi gereken psikolojik bir kusur olarak görmektedir. Literatürde bazı önemli çalışmalar “çalışan sinizmini kültür, takımlar ve insan kaynakları yönetiminin diğer soyut öncüllerinin kusursuz işlemlerinde bir engel olarak” ele almaktadır (Fleming & Spicer, 2003:160). Çalışmalar, sinizmin örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışını (Andersson & Bateman, 1997), örgütsel bağlılığı (Chiaburu, Perg, Oh, Barks & Lameli, 2013), çalışan performansını (Bryne & Hochwarter, 2008) azaltıcı etkilerde bulunduğunu göstermektedir.

2.2. Kuşaklar

Schaie (1965) tarafından ortaya konan kuşak teorisine göre aynı zamanda doğmuş ve şekillendirici ve kritik gelişim dönemlerinde meydana gelen aynı olaylara muhatap olmuş birey toplulukları hayatları boyunca istikrar sağlayacak belirli değer, kişilik özellikleri ve inanç sistemleri geliştireceklerdir. Ayrıca, bu kuşaklar arasında mutlak olmamakla beraber bir takım ayırt edici farklılıklar vardır (Queiri, Yusoff & Dwaikat, 2014: 200). Yani kuşaklar arasında belirgin farklılıklar olmakla beraber benzer ya da ortak yönler de bulunabilmektedir. Kupperschmidt (2000; 66) tarafından kuşak, “aynı doğum yılını, yaşı, lokasyonu ve kritik gelişim dönemlerindeki önemli hayat olaylarını paylaşan belirli bir grup” olarak tanımlanmaktadır. Aynı kuşağa ait olan insanların önemli hayat tecrübeleri, tarihi, ekonomik, sosyal ve kültürel deneyimleri onların özel kişisel özelliklerini, iştihak ve beklentilerini, tutum, davranış ve çalışma değerlerini etkileyip şekillendirebilir (Cennemo & Gardner, 2008; Angeline, 2011; Smola & Sutton, 2002).

Literatürde şu ana kadar iş gücüne katılmış olan gelenekselciler olarak da bilinen sessiz kuşak, BabyBoomers, Gen X ya da X kuşağı ve Milenyum kuşağı olmak üzere dört farklı kuşak görülmektedir. Bunlardan BabyBoomers, X ve Y kuşakları bugün aktif olarak iş hayatında bulunsa da bu çalışma kapsamında X ve Y kuşakları ele alınmaktadır. Genel olarak 1965 ile 1979 arasında doğduğu kabul edilen X kuşağı çalışanları yaşamak için çalışırlar, akıllı çalışmaya eğilimlidirler aile ve iş yaşamlarını dengelemeyi tercih ederler. Etkin problem çözücüdürler ama mümkünse ilave iş almak istemezler. Gelecek için endişelilerdir. Sabırsızdırlar ve onlar için kıdem önemli değildir. Sıranın kendilerine gelmesini beklemezler, iyi iş yaptıklarında fark edilmek ve ödüllendirilmek

isterler. Onları mutlu etmek kolay değildir her şeyden şikâyetçi olurlar. Eğlenceli, yoğun ama çok yoğun olmayan iş ortamlarını severler. İş yaparken eğlenmelilerdir. Üstlerinin kendileriyle direk muhatap olmasını isterler. Bürokrasiyi tolere etme seviyeleri düşüktür. Çalıştıkları yerden, işyeri dışında ücretsiz aktiviteler, ücretsiz çocuk bakımı ve ücretsiz yemek gibi uygulamalardan daha fazlasını beklerler. İzole olduklarında daha iyi çalışırlar. Öğrenme fırsatları beklerler, böylece terfi için ya da daha iyi bir bulmak için kendilerini geliştirmek isterler. Değişimi bekler ve isterler. Yönetimin tutumlarına karşı siniktirler (Gursoy vd. 2008: 452). Büyük kurumlara pek güvenmezler ve her işin geçici olduğuna inanırlar. Eğitilmiş olmalarına rağmen pesimistik, şüpheli ve neredeyse her konuda hayal kırıklığına uğramış kişilerdir (Moore & Carpenter, 2008). Bu kuşaktakiler yüksek seviyede bağımsız, konuşkan, uyumlu ve risk almayı severler (www.valueoptions.com). X kuşağı iş hayatına dair çok az beklentiye sahiptir (O'Bannon, 2001: 95).

1980 ile 2000 yılları arasında doğan ve diğerlerine göre daha neşeli olan Y kuşağı, gelecekle ilgili daha optimistlik ve merkezi otoriteye karşı daha güvenlidir. Toplulukçu ve grup çalışmasına önem veren kişilerdir. Kendilerini ifade etmeyi seven bağımsız Y'ler işlerine kendilerini çok fazla verdiklerinden saygı hak ettiklerine inanırlar. En azından üstlerinin isimlerini bilmelerini ve yaptıklarını hakkında bilgi sahibi olmalarını beklerler. Yöneticilerin her bir çalışana bireysel önem vermeleri gerektiğini düşünürler. Kuralları sorgularlar çünkü kuralların yıkılmak için olduğuna inanırlar. Birden fazla iş yapma konusunda X'lerden daha kabiliyetlidirler. Onlar için aile ve arkadaşlar işten daha önceliklidir. Çok çalışkan ve hırslıdır ancak işkolik değillerdir. Diğerlerine göre daha genç oldukları için saygı görmediklerini ve takdir edilmediklerini düşünmeleri onları üzer. Güçlü bir liderlik ve yönlendirmenin olduğu, kişisel iletişimin olduğu ortamda en iyi çalışma standardına sahiptirler (Gursoy vd., 2008: 453). Y kuşağı, pozitif desteği önemser, daha fazla otonomi isterler (TNOAAOD, 2006). Kendilerini ifade etmelerini kendilerini kontrol etmelerinden daha fazla önemserler, şiddet onlar için makul bir iletişim aracıdır, eğlenceye önem verdikleri için fakir yaşamaktan korkarlar ve onlara göre saygı yaş, etiket gibi nedenlerle garanti edilmiş değildir kişiler saygınlıklarını kazanmalıdırlar. Değişime etki etmek isterler ve etki yaratmayı severler, işlerinde aktif olmayı ve takım halinde çalışarak esnek çalışma saatlerini tercih ederler. Y'ler ahlaki açıdan en hassas kuşaktır (www.valueoptions.com).

Araştırmanın amacı, örgütsel sinizmin çalışma hayatında farklı özelliklere ve değerlere sahip olan

X ve Y kuşaklarında görülme düzeylerini ortaya koymak, bu düzeyler arasındaki farkları tespit etmek ve örgütsel sinizme hedef olan örgütsel unsurların kuşaklar arasında farklılık arz edip etmediğini araştırmaktır. Araştırma, örgütlerde giderek yaygın hale gelen örgütsel sinizmin ilk kez kuşaklar bazında incelenmesi ve toplanan verilerin gelecek araştırmalara katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, örgütler için bir tehdit oluşturan örgütsel sinizmin başarıyla yönetilmesinde yöneticilere işgücü profiline göre dikkate almaları gereken unsurlar hakkında bilgi vermesi de çalışmanın bir diğer önemli katkısı olacaktır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın amacına uygun olarak örgütsel sinizme neden olan unsurların çeşitliliği, örgütsel sinizmin bireylerde neden olduğu inanç, duygu ve davranışların karmaşıklığı ve bu konudaki tutumsal ve algısal farklarının belirlenmesi ve sinizmin hedefindeki örgütsel unsurların tespit edilmesi açısından nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması uygun görülmüştür. Saruhan ve Özdemirci'nin (2013: 300) belirttiği gibi nitel araştırmalar kişilerin kanaatleri, tecrübeleri, algıları ve duyguları gibi öznel verilerle meşgul olur; sosyal bir olayı doğal ortamı ve doğal oluşumu içerisinde tasvir eder.

3.2. Araştırma Örnekleme

Araştırma örneklemini İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesinin İ.İ.B.F'nde görev yapan X ve Y kuşak akademik personel oluşturmaktadır. 10'u X ve 10'u Y kuşak olan 20 akademisyen ile görüşülmüştür. Örnekleme seçimi amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler için verilerin toplanacağı zaman diliminde fakültede bulunacak olan tam zamanlı akademisyenlerden X ya da Y kuşağı yaş sınırlarına dahil olanlardan mail yoluyla randevu alınmaya çalışılmış ve randevu verebilenler ile görüşmeler düzenlenmiştir. Sonuçta 10 X kuşak, 15 Y kuşak akademisyene ulaşılabilmesine rağmen, iki gruptaki akademisyen sayılarının eşit tutulması amacıyla görüşülen Y kuşak akademisyenler içerisinde ilk 10'u ile yapılan görüşmeler analize dâhil edilmiştir. Böylece toplam 20 akademisyenden elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Literatürde 20 kişilik gözlem sayısının nitel araştırmalar için yeterli olduğu konusunda görüş birliği bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Tekniği

Araştırma verilerini toplamak için katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek bilgi alabilmeyi sağlayan mülakat tekniğinden yararlanılmıştır ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Eğer kişi görüşme esnasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları sormayabilir (Türnüklü, 2000: 547).

Araştırmacılar tarafından hazırlanan soruların bir kaç literatür taraması sonucunda örgütsel sinizm araştırmalarında kullanılan çeşitli ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Soruların geri kalanı ise literatürdeki sinik söylem örneklerinden ve teorik açıklamalardan yararlanılarak araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Görüşmeler sırasında verileri pekiştirmek ve detaylandırmak amacıyla verilen cevaplar doğrultusunda ilave sorular sorulmuştur. Ayrıca, yapılan görüşmelerde katılımcının demografik özelliklerine ilişkin doğum tarihi cinsiyet, kurumda çalışma süresi, toplam iş tecrübesi ve akademik unvanı gibi bilgileri istenmiştir. Sorulan soruların açıklanmaya çalışılan örgütsel sinizm kavramını anlamaya yönelik olup olmadığı konusunda bu konuyla ilgili çalışmalar yapan akademisyenlerin uzman görüşlerine başvurulmuştur ve hazırlanan soruların anlaşılabilirliğini anlamak için sorular araştırma öncesinde 10 akademisyene sorularak test edilmiştir.

Her katılımcıya mülakata başlamadan önce, verecekleri bütün bilgilerin gizli tutulacağını ve sadece akademik amaçlı kullanılacağını belirten bir açıklama yapılmıştır. Ses kaydına izin veren katılımcıların kayıtları da alınırken, izin vermeyenlerden ise sadece not alma yöntemiyle veriler alınmıştır. Katılımcıların isimleri istenmemiş, soru kâğıtlarına isimleri temsilen "1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20" numaraları verilmiştir. Görüşmeler akademisyenlerin çalıştıkları kurumdaki ofislerinde ve genelde 45- 60 dakika arasında gerçekleşmiştir.

3.4. Veri Analizi

Toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde, dokümanlardan elde edilen nitel araştırma verilerinin işlenmesi, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklinde dört aşama bulunmaktadır

Tablo1: Demografik Özelliklerin Frekans Dağılım Tablosu

	X		Y	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cinsiyet				
Kadın	1	10	6	60
Erkek	9	90	4	40
Doğum Yılı				
1966-1974	10	100		
1980-1990			10	100
Medeni Hal				
Evli	7	70	6	60
Bekar	3	30	4	40
Unvan				
Prof. Dr.	2	20		
Doç. Dr.	4	40		
Yrd. Doç. Dr.	4	40	3	30
Öğr. Gör.			3	30
Ar. Gör.			4	40
Kurumda Bulunma Süresi				
1-3 Yıl	2	20	3	30
4-6 Yıl			4	40
7-9 Yıl	2	20	3	30
10 Yıl ve Üzeri	6	60		
Toplam Çalışma Süresi				
1-3 Yıl			2	20
4-6 Yıl			2	20
7-9 Yıl	1	10	5	50
10 Yıl ve Üzeri	9	90	1	10

(Yıldırım ve Şimşek, 2006). Çalışma kapsamında öncelikle katılımcılarla yapılan mülakatlara ait ses kayıtlarının yazılı doküman haline getirilmiş ve gereksiz veriler elenmiştir. Sonrasında ise, işlenecek veriler örgütsel sinizm konusunda içerdiği mesaj ve anlama göre literatüre dayalı bir şekilde konuyla ilişkili olan kavramlar kullanılarak kodlanmıştır. Benzer anlama gelen kodlar genel temalar altına toplanarak kategorize edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirliğin sağlanmasında verilerin araştırmacıların görüş birliğine dayalı olarak analiz edilmesine dikkat edilmiştir. Son olarak veriler belirlenen kod ve temalara göre tekrarlanma sıklıkları temel alınarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmaya konu olan İ.İ.B.F' de toplam akademik personel sayısı 69'dur. Akademisyenlerin 8'i Profesör, 18'i Doçent, 14'ü Araştırma görevlisi ve 7'si de öğretim görevlisidir. Araştırmaya katılan akademisyenlerle ilgili demografik özellikler Tablo 1' de gösterilmektedir.

Araştırma kapsamında iki kuşağın sahip olduğu iş ve çalışma değerleri sorulduğunda akademisyenlerin verdikleri cevaplar Tablo 2'de özetlenmiştir. Örgütle ilgili belirli tutumların

oluşmuş olması açısından görüşme yapılan akademisyenlerin bir yıldan uzun bir süredir kurumda çalışıyor olmalarına dikkat edilmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi tüm akademisyenler tarafından adalet ve eşitlik birlikte zikredilmiş olup kuşaklar bazında bakıldığında her iki kuşak tarafından en fazla ifade edilen değerler olmuştur. X kuşağı toplam kaliteyi aynı derecede belirtirken, Y kuşağında iş arkadaşlığı ve fiziksel çalışma şartlarının öne çıktığı görülmektedir. Akademik gelişme imkânları ve ast-üst ilişkisinin yumuşak olması iki kuşak arasında zikredilme sayısı açısından fark yaratan en belirgin iki değerdir. X'lerin hiç zikretmediği bu değer Y'ler tarafından göreceli olarak sıkça dile getirilmiştir.

Yapılan mülakatların içerik analizleri sonucunda akademisyenlerin örgüte yönelik sinik tutumları davranışsal, duygusal ve bilişsel boyutlar açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile ilişkilendirilen ifadeler Tablo 3' de gösterilmektedir.

Tablo 3'e göre; genel olarak akademisyenlerin örgütle ilgili olumsuz inanç ve düşünceleri yönetim faaliyetleri ile ilgilidir ve "kararlar" alt kategorisi her ikisinde de en çok olumsuz tutuma hedef olan unsurdur. Akademisyenlerin neredeyse tamamı kararların akademik bakış açısıyla verilmediği, idari

Tablo 1: Akademisyenlerin İş ve Çalışma Değerleri

ÇALIŞMA DEĞERİ	X	Y
Uyumlu çalışanlar	2	0
Belirsizlik- Kaostan uzaklık	3	1
Takdir edilme	3	0
Saygı	4	0
Adalet ve eşitlik	6	6
Profesyonellik	4	0
Dürüstlük	3	5
Samimiyet	2	5
İş arkadaşlığı	3	6
Sosyal imkânlar	1	5
Özgürlük	1	5
Esneklik	2	5
Kurumsallık	2	1
Güven	2	1
Ast üst ilişkisinin yumuşaklığı	0	5
İş yaşam dengesi	0	2
Fiziksel çalışma şartları	1	6
Akademik gelişme imkanı	0	5
Toplam kalite	6	5

bakış açısı ile akademik bakış açısının uyumunda ve kararlara katılımlarının az olması konusunda olumsuz ifadelerde bulunmuşlardır. Olumsuz inanç ve düşüncelere hedef olan ikinci en önemli unsur, yöneticilerin gerekli bilgi, beceri ve akademik bakış açısına sahip olmadığını düşünen X' ler için " yönetici becerileri" iken Y'ler çalışan mutluluğu olarak ifade edilmiştir. Bu kategoride Y kuşak akademisyenler, çalışan mutluluğunun örgüt tarafından önemsenmediğini, çıkarlarının kurum tarafından öğrencilerin çıkarları kadar

düşünülmediği üzerinde durmaktadır. Örgütsel bütünlükle ilgili iki kuşağın da göreceli olarak oldukça olumsuz tutuma sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel bütünlük; örgütsel sinizm literatüründeki kapsamıyla doğru ve eşit olmayan muamele, hakkaniyetsizlik, samimiyetsizlik ve dürüst olmama ifadelerinin oluşturduğu bir kategoridir. Dikkat çekici nokta ise, iki kuşağında tüm bu olumsuzluklara rağmen örgütte kalma isteği kurumun diğer kurumlara nazaran daha iyi olarak algılanması ve akademisyenlerin "işlerini sevdiğileri" gibi "iş ortamını sevmeleri" olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma iklimi yönetim faaliyetlerinden sonra en fazla ifade edilen olumsuz düşünce ve inançlar kategorisi olmuştur. Bu durum Tablo 2' de Y'ler tarafından en çok üzerinde durulan değerlerden olan fiziksel çalışma koşulları ve iş arkadaşlarıyla da ilişkilendirilebilir. Bu konuda Y'ler son dönemdeki teşvik kısıtlamalarının, ders ve idari iş yükünün fazla olması, iş yerinde farklılıkların desteklenmemesi ve tecrübesiz akademisyenlerin tecrübeli olanlardan faydalanması anlamına gelen usta- çırak ilişkisinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Onlardan farklı olarak X'ler, akranlarıyla takım çalışması yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca takdir edilmeyi önemseyen Y'ler tarafından genel olarak kurum içerisinde hak ettikleri itibarı görmedikleri ve hak edenin de etmeyenin de benzer saygıyı gördükleri dile sıkça getirilmiştir.

İçerik analizi sonucunda sinizmin duyuşsal boyutuyla ilgili olarak Tablo 4'teki sonuçlar ortaya çıkmıştır. Buna göre görüşülen akademisyenler tarafından çoğunluğu olumsuz olmak üzere pek çok duygu ifade edilmiştir. Olumsuz duygular

Tablo 3: Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu

Olumsuz İnanç & Düşünce	X										Y										TOPLAM	
	Yrd. Doç.				Doç. Dr.				Prof. Dr		Ar. Gör.				Öğr. Gör.		Yrd. Doç.					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Merkezi Kurumsal Yapı	2				2				4		8	1	3		3			4	1	2	14	22
Yönetim Faaliyetleri											78										103	181
Amaçlar	1	3	1		3	2	1		3	1	15	1	1	1	2	1		3	2		11	26
Kararlar	4	3			3	3	2		2		17	2	4	5	3	4		1	4	4	30	47
Yönetici Becenleri	2		3		1	4	2	1	3		16	2	5	2		7	1	2	2		21	37
Bilgi Yönetimi				1	2				2	1	6	1	2	1	2	1		1			8	14
Toplantı etkinliği	2	1	1		2			1	1		7	1	1	1	1	1			1		7	14
Tutarlılık	1	2			2	2	1		3		11	1	2	1	5	2	1	1	3	1	17	28
Strateji	1		1		1				2	1	6	1	1		3	2		2			9	15
İK Süreçleri											10										13	23
İşe Alım	1				1	1					3	1	1	3	1	1	1		1		10	13
Performans Değerleme	2				1	1	1		2		7				1	1			1		3	10
Çalışma İklimi											33										67	100
Destek	1	2			1				2	1	7	3	3	3	2	1	1		1		13	20
Çalışan Mutluluğu	2		1		2	4	4	1	1	2	14	3	1	2		4	1	8	2	3	26	40
Güç ve Politika	1		1		1				1		4	2	3		1			1	4	2	13	17
İş Birliği					1	1					2	1	1	1	1			1	1		7	9
Özgürlük			1		1	1	1		1		4	1	1	1	2	1		1			6	10
Motivasyon	1	1			1	1					4	1	1					1			2	6
Örgütsel Bütünlük		2		1	2	3	2		1	3	14	5	3	4		2				2	16	30
Kalite		3			2	2	2			1	8	1	2		1			1	1		6	14
İtibar Görme	1	1			2		1	1			5	4	3		1	1		2	1		12	17
Kuruma Yönelik Karamsarlık	2	1	1					1	1	2	8	1	2	2	1	2	2	1	2		13	21
TOPLAM											166							244			410	

Tablo 4: Örgütsel Sinizmin Duygusal Boyutu

Olumsuz Duygu	X										Y										TOPLAM		
	Yrd. Doç.				Doç.Dr.				Prof. Dr.		Toplam	Ar. Gör.				Öğr. Gör.			Yrd. Doç.			Toplam	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11	12	13	14	15	16	17	18	19			20
Moral Bozukluğu					1	2				1	4	1								1	5		
Hayal kırıklığı		1			1	1	1			2	6	3	1	2	2				1	1	10	16	
Yabancılaşma					1	1	1				3			1					1		2	5	
İlgisizleşme							1			1	2						1				1	3	
Öfke					2	2		1	1		6	2	1	5						1	9	15	
Üzüntü									2		4	1		1				1		1	4	8	
Gerginlik					1	3			1		4			7		1	1				9	13	
Endişe ve Kaygı		2				2					4		2			2		1	2		7	11	
Güvensizlik		2							1		3	3	2	3				3	1	2	14	17	
Bağlılığın azalması	1								1		2	1		1			1			3	5		
Aidiyetin azalması					1		1				2							1		1	1	3	
Rahatsızlık		1			1	3			1	2	8	1		1			1		1	4	12		
Umutsuzluk	1	1			1		1		1		5		2	2		1	1			6	11		
Heyecanı kaybetme		1					1		1		3								1	1	4	4	
Engellenme		1	1	1	1	1			1		6	1	1	2	1	1	1		2	9	15		
Güçsüzlük						1			1		2	1		2		1			4	2	10	12	
TOPLAM											64									91	155		
Bağlılığın artması				1							1					1				1	2		
Aidiyetin artması				1				1			2									0	2		
Rahatlık	2				1	1		1		1	6					1			1	2	8		
Umutlu olmak			1						2		3				1	1				2	5		
Güven	1	1			1	1			1		5			1						1	6		
Huzur	2	1			1		1				5									0	5		
Mutluluk							1		1		2	1		1		1		1		4	6		
İş sevmek			1	1	1	1	1		1		6	1	1	1		1	1		1	6	12		
İş ortamını sevmek	1	1	1		1	1			1		6	1	1		1	1				4	10		

incelendiğinde, genelde en fazla zikredilen duygu “güvensizlik” ardından sırasıyla “hayal kırıklığı” ve “engellenme” olmuştur ve bu duygular açık bir farkla daha çok Y kuşak tarafından dile getirilmiştir. Güvensizlik nedeni olarak iki kuşak da kısa dönemli iş sözleşmelerini ve ülkenin genel ekonomik, siyasi ve sosyal durumunu göstermektedir. Engellenme duygusuna neden olan faktörler X’ler tarafından idari iş yükü ve ders yükü olarak gösterilirken Y’ler bu duyguyu üniversite yönetiminin bürokratik yapısına ve maddi-manevi teşviklerin yetersizliğine dayandırmaktadırlar. Bunların dışında X kuşak üyelerinin en çok dile getirdiği duygular sırasıyla “rahatsızlık” ve “öfke” (sinir ve kızgınlık) olmuştur. Akademisyenlerin bu duyguların hedefinde ise genellikle verilen kararların niteliği, verilme tarzı ve kurumsal ilkesizlikten ötürü üst yönetim ve idari personel bulunmaktadır. Y’ler için ise bu sıra “güçsüzlük”, “gerginlik” (stres) ve “öfke” şeklinde görülmektedir. Y’lerin güçsüzlük hissini yaşamalarına neden olan etkenlerin başında sorumluluklarının çok olmasına karşın yetkilerinin az olması ve kararlar üzerinde yeterince etkileri olmaması gelmektedir. Bu kuşağın yaşları ile orantılı olarak örgüt içindeki pozisyonları ve unvan dereceleri güçsüzlük hissini daha fazla zikredilmesinde önemli bir etken olabileceği düşünülmektedir.

Yukarıda sözü geçen inanç, düşünce ve duygular sonucu oluşan olumsuz davranışlar belirlenmiştir.

Buna göre içerik analizi sonucunda akademisyenlerin ifade ettikleri olumsuz davranışlar Tablo 5’teki gibidir. Tablo 5 incelendiğinde X ve Y kuşak akademisyenlerin olumsuz davranışları arasında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin tamamında en çok görülen davranış “alaycı mizah” kullanımındır ve iki kuşak da bu mizahı yönetsel kararlar ve yöneticilerle ilgili içeriğini dökmek, ciddiyle konuştuklarında sonuç elde edemeyeceklerini düşündükleri konularda rahatlamak için kullandıklarını ifade etmişlerdir. X’lerin mizahtan daha çok “yakınma”; kendilerini ifade etmeyi oldukça önemseyen Y’lerin ise mizah kadar “eleştiri” davranışlarını dile getirdikleri görülmektedir. Birbirinden farklı olarak X’ler örgüt içinde “izole olmayı” Y’ler ise diğerlerini “ciddiye almamayı” ifade etmişlerdir.

6. TARTIŞMA

Bir vakıf üniversitesinin İ.B.B.F.’sinde görev yapan ve buldukları yaşlara göre X ve Y kuşaklarına ayrılan 20 akademisyenle yapılan görüşmeler içerik analizinde tabi tutulmuştur. Bu analizler sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuç örgüte karşı olumsuz inanç, duygu, düşünce ve davranışları ifade eden örgütsel sinizm düzeyi kuşaklar bazında farklılık göstermesidir. Buna göre, sinik tutumlar Y kuşağında daha yoğun bir şekilde görülmektedir. Detaylıca bakacak olursak Y kuşağı, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutta da X’lere nazaran

Tablo 5: Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu

Olumsuz Davranış	X								Y								TOPLAM						
	Yrd. Doç.				Doç.Dr.				Prof. Dr.	Toplam	Ar. Gör.				Öğr. Gör.				Yrd. Doç.	Toplam			
	1	2	3	4	5	6	7	8			9	10	11	12	13	14		15			16	17	18
Yakınma		2	2		3	3	3	2											1	1			16
Eleştiri									1		1	2	1	4	2	3				1	2		16
İzole olmak	1						1			1	3												3
Alaycı Mizah			1	1	2	2	2	2	2	1	13	2	1	1	1	1	3	1	2	2	2		16
Sessiz Kalma	1									1	2	1											3
Ciddiye Almama												1	1										2
TOPLAM											34												70

daha fazla sinizm içerikli söylemde bulunmuştur. Ayrıca ortaya çıkan bir diğer sonuç da iki kuşak için de örgütsel sinizmin en fazla bilişsel boyutta, en az ise davranışsal boyutta kendisini gösterdiği. İki kuşak, sinizm boyutlarıyla ilgili olarak ortak ya da benzer ifadelerde buldukları gibi birbirinden farklı ifadelerde de bulunmuşlardır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan ikinci önemli sonuç ise kuşakların olumsuz tutumlarına hedef olan unsurların özellikle alt kategorilerde farklılaştığı ve sergilenen olumsuz davranış biçimlerinin kuşaklara göre değiştiğidir. Araştırma sonuçları kuşakların değer ve tutumları arasında farklılıklar olduğunu görüşüne dayanan ve ampirik bulgularıyla bunu deneyleyen (Smola & Sutton, 2002; Egri & Ralston, 2004; Appelbaum vd., 2005; Benson & Brown, 2011; Özer vd., 2013) önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Bu farklılıkların büyük ölçüde kuşakların sahip olduğu iş ve çalışma değerleri, hayat ve dünya görüşü, algı, kültür, bilgi ve tecrübe birikimi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Yani farklı kuşaklar için örgütteki farklı unsurlar farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Bu farklılıkların ve benzerliklerin anlaşılması, kuşakların örgütlerdeki olumsuz tutumların nedenlerinin de anlaşılmasını kolaylaştıracak ve iki farklı kuşağa mensup insan kaynağının daha etkin yönetilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ile örgütsel başarının en büyük mimarı olan çalışanların sahip olduğu olumsuz tutumların olumluya dönüştürülmesi ve insan kaynağının daha etkin bir şekilde yönetilmesi açısından örgütsel sinizmin daha iyi anlaşılması adına katkı sağlamaya çalışılmıştır.

Araştırmanın tek bir vakıf üniversitesinde gerçekleştirilmiş olması genellebilirlik açısından bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Akademisyenlerin oldukça yoğun olan programları nedeniyle bazı randevular iptal edilmiş, bazı görüşmeler ise yarım bırakılmıştır. Bu nedenle hedeflenen örneklem sayısına ulaşmakta problem yaşanmıştır. Son olarak akademisyenlerin bazı soruları cevapsız bırakmış olması ve bazı sorulara da net olmayan cevaplar vermeleri araştırma

açısından yaşanan diğer bir kısıt olmuştur. Bu bağlamda örgütsel sinizmin özellikle ülkemizde daha iyi anlaşılması ve kuşaklar arasında bu konudaki farklılıkların tespiti noktasında benzer çalışmaların daha geniş örneklemlemler ile ve daha farklı sektörlerde yapılmasının önem taşıdığı düşünülmektedir. Böylece örgütler açısından yadsınamayacak kadar önem arz eden sinizmin ortadan kaldırılması için neler yapılabileceğine dair yeni fikirlerin de önü açılmış olacaktır. Kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına dair tartışmalı bulgular ve görüşler düşünüldüğünde bu farklılıkların tespitine ilişkin yazın oldukça sığdır. İlgili araştırmacılar kuşaklar arasındaki iş ve örgüte yönelik tutum farklılıklarına ilişkin geniş örneklemlemler üzerinde çalışmalar yaparak bu tartışmaya katkı sağlayabilirler. Ayrıca yönetim ve örgüt yazınında, çalışanların iş ve örgüte ilişkin tutumları kapsamında üzerinde en çok durulan tutumlar; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olduğundan (Gürbüz, 2015: 43) farklı tutumlar üzerinde yapılacak görgül araştırmalar ile ilgili yazın zenginleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. Genetic, social, and general psychology monographs, 126(3), 269.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249-255.
- Appelbaum, S., Serena, M., & Shapiro, B. (2005). Generation "X and the boomers: An analysis of realities and myths, *Management Research News*, 28(1), 1-33.
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Berl, P. (2006). Crossing the generational divide. *Exchange*, March/April, pp. 73-76.
- Brandes, P. M. (1997). Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Cincinnati Üniversitesi.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Carlson, H. (2004). Changing of the guard. *The School Administrator*, August, pp. 36-39.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2011). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *IEEE Engineering Management Review*, 2(39), 24-36.
- Charrier, K. (2000). Marketing strategies for attracting and retaining Generation X police officers. *Police Chief*, 67(12), 45-51.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Egri, C. P. & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- Gordon, S. (2010). Once you get them, how do you keep them? Millennial librarians at work. *New Library World*, 111(9/10), 391-398.
- Gursoy, D., Maier, A. T., & Chi, G. C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Karp, H. B., & Sirias, D. (2001). Generational conflict: A new paradigm for teams of the 21st century. *Gestalt Review*, 5(2), 71-87.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2008). The next generation of career success: Implications for HRD. *Advances In Developing Human Resources*, 10(1), 86-103.
- Moore, M., & Carpenter, J.M. (2008), "Intergenerational Perceptions of Market Cues among US Apparel Consumers," *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12(3), 323- 337.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-110.
- Özer, P.S., Eriş, E.D. & Özmen, Ö.N.T. "İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Yeni Kuşağın Farklılaşan İş Değerleri Açısından Değerlendirilmesi" 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2014, Konya.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57
- Özer, Süral, Ö., Eriş, E.D. & Timurcanday, Özmen, Ö.N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-141.
- Queiri, A., Yusoff, W. F. W., & Dwaikat, N. (2014). Generation-Y Employees' Turnover: Work-Values Fit Perspective. *International Journal of Business and Management*, 9(11), p199.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(SPI), 363-382.

The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity (2006). Tips to improve the interaction among the generations: Traditionalists, boomers, X'ers and nexters.

Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(4), 543-559.

Valueoptions.com. Generation Y [Born 1980–1994]., http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/gen_y.htm, ErişimTarihi: 29. 03.2015.

Valueoptions.com. Generation X [Born 1965–1980]. http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/gen_x.htm, ErişimTarihi: 29. 03.2015.

Yangil, F.M. Baş, M. & Aygün, S. Genel ve Örgütsel Sinisizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 99-112.